

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического и
транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Е.В.Кашина
« » 2016 г.

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

080502.65.23 «Экономика и управление на предприятии
(воздушный транспорт)»

**Повышение эффективности системы управления персоналом аэропорта (на
примере ООО "Аэропорт Емельяново")**

Руководитель

ст.препод.

К.А. Мухина

Выпускник

П.О. Скорнякова

Красноярск 2016

Студентке Скорняковой Полине Олеговне

Группа ЗУБ 10-04

Специальность 080502.65.23.00 - «Экономика и управление на предприятии (на воздушном транспорте)»

Тема выпускной квалификационной работы: повышение эффективности системы управления персоналом аэропорта (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)

Утверждена приказом по университету №4109с от 25.03.2016г.

Руководитель ВКР: старший преподаватель кафедры «Экономика и организация предприятий энергетического и транспортного комплексов» К.А.Мухина.

Исходные данные для ВКР:

- первичная документация предприятия: бухгалтерский баланс и другие формы бухгалтерской отчетности;
- производственно-экономические и финансовые показатели и сведения о работе ООО «Аэропорт Емельяново».

Перечень рассматриваемых вопросов (разделов ВКР):

- проанализировать существующее финансовое состояние, а именно оценить ликвидность, платежеспособность, финансовую устойчивость, деловую активность и рентабельность исследуемого предприятия, характеристику предприятия и его производственную базу;
- рассмотреть теоретические основы управления персоналом предприятия;
- провести оценку динамики финансовых результатов предприятия;
- провести анализ механизма управления персоналом предприятия;
- разработать предложения и мероприятия, направленные на оптимизацию управления персоналом предприятия.

Руководитель ВКР

Задание принял к исполнению

К.А.Мухина

П.О.Скорнякова

« » 2016г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Повышение эффективности системы управления персоналом аэропорта (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)» состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников. Общий объем 119 страниц. Выпускная квалификационная работа содержит 23 рисунка, 28 таблицы, 5 приложений, 75 наименований используемых источников.

Эффективность работы персонала, повышение эффективности управления персоналом, стимулирование и мотивация персонала.

Целью дипломного проекта является повышение эффективности управления персоналом аэропорта путем использования двух методов по совершенствованию стимулирования и управления персоналом.

Произведены мероприятия по увеличению производительности труда работников путём оценки труда работников индивидуальными тарифными ставками, основанный на определении показателей, определяющих сложность труда на данном рабочем месте или должности, а также уровень профессиональных качеств и знаний, с целью установления разряда и группы оплаты по данной должности. Индивидуализированы разряд и тарифная ставка, т.е. каждому работнику присвоен разряд и, рассчитанная именно для него, тарифная ставка, напрямую зависящие от профессиональных качеств и знаний работника. Внедрен механизм участия работников в доходах предприятия, а именно механизм начисления коллективной премии по системе Скэнлона. В результате внедрения данной системы размер премии, получаемый работниками отдела, увеличился с 0,006 % до 22 %.

Предложенные мероприятия позволят не только учесть тарифную (постоянную) часть заработной платы, но и поставить доход наемного работника в зависимость от производительности труда и конечных результатов деятельности предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Оценка производственно-хозяйственной деятельности	
ООО «Аэропорт Емельяново».....	8
1.1 Характеристика ООО «Аэропорт Емельяново».....	8
1.2 Оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «Аэропорт Емельяново».....	19
1.3 Оценка эффективности системы управления персоналом ООО «Аэропорт Емельяново».....	28
2 Исследование методов управления персоналом.....	37
2.1 Анализ систем и методов управления персоналом.....	37
2.2 Исследование мотивации и стимулирования персонала.....	45
2.3 Анализ систем управления, оценки труда и стимулирования наемных работников на российских и зарубежных предприятиях.....	56
3 Повышение эффективности работы персонала аэропорта.....	82
3.1 Расчет индивидуальных тарифных ставок для оценки эффективности работы персонала.....	82
3.2 Расчет начисления коллективной премии сотрудникам отдела по работе с персоналом и социальным вопросам	96
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий для ООО «Аэропорт Емельяново».....	99
Заключение.....	107
Список используемых источников.....	109
Приложение А Показатели баланса ООО «Аэропорт Емельяново» за 2014-2015 гг.....	115
Приложение Б Функции отделов аэропорта ООО «Аэропорт Емельяново».....	116
Приложение В Распределения разрядов по группам.....	118
Приложение Г Анкета для оценки сотрудников по показателям.....	119

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночных отношений изменяются цели предприятия, которые объединяют в себе следующие вопросы: обеспечение выживаемости, максимизирование загрузки, максимизирование текущей прибыли, завоевание лидерства на сегментах рынка, завоевание лидерства по коэффициентам качества услуг или товара, достижение определенного объема сбыта, рост продаж, достижение расположения клиента.

Есть основание полагать, что основа проблемы заключается именно в недостатке уже существующей на предприятии системы мотивации и стимулирования труда, поскольку именно мотивация может повысить базовую производительность труда человека. Рациональная система мотивации и стимулирования персонала может поспособствовать достижению высоких показателей и результативности труда, а изменение отношения и восприятия работников к труду увеличивает общую прибыль и конкурентоспособность предприятия, сохранение и повышение которой является в рыночных условиях первой по важности задачей.

В России разработанная прежде система оплаты труда уже не является стимулирующей для работников к эффективному труду. В то же время действия руководителей, которые направлены на изменение материального стимулирования, встречаются с нежеланием работников изменить статус-кво: формы оплаты, нормы, которые уже существуют. В этой сфере оставалась неопределенность потому, что раньше в научных разработках обосновывалось организация всех условий оплаты в одну общенациональную систему, которая обязательна для всех. На сегодняшний день же необходимо разнообразие систем стимулирования. Указанная проблема имеет актуальность для нашей страны, переживающей исторический перелом, экономическую перестройку и переход от централизованного планирования к фактически полной самостоятельности деятельности организаций в условиях рынка, особенно в оплате труда

						ДП – 080502.65.23.00 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		6

работников. Но развивающиеся рыночные процессы не решили, а скорее обострили все проблемы, в том числе социальные.

Предметом исследования является система организации управления персоналом, стимулирования и мотивации, применяемая в рамках рассматриваемого предприятия.

Новизна и современность результатов дипломного проектирования заключается в разработке и обосновании некоторого ряда предложений и рекомендаций по усовершенствованию и формированию эффективной системы стимулирования и мотивации труда персонала авиапредприятия, которые отвечают не только современным, но и перспективным направлениям кадрового менеджмента.

Цель дипломного проекта состоит в разработке эффективности управления персоналом ООО «Аэропорт Емельяново», и разработке мероприятий которые на её совершенствование с учётом специфики и особенностей функционирования и деятельности предприятия.

Для достижения цели в дипломном проекте необходимо решить следующие задачи:

- оценить финансовое состояние авиакомпании;
- исследовать показатели производственной деятельности;
- проанализировать фонд оплаты труда, численность и структуру персонала авиакомпании;
- выявить недостатки существующей системы стимулирования и мотивации труда;
- изучить современную практику стимулирования и мотивации персонала;
- разработать мероприятия совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала и оценить их эффективности.

1 Оценка производственно-хозяйственной деятельности ООО «Аэропорт Емельяново»

1.1 Характеристика ООО «Аэропорт Емельяново»

Стр. 8-18 коммерческая тайна.

1.2 Оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «Аэропорт Емельяново»

Стр. 19-27 коммерческая тайна.

1.3 Оценка эффективности системы управления персоналом ООО «Аэропорт Емельяново»

Стр. 28-36 коммерческая тайна.

						ДП – 080502.65.23.00 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		8

2. Исследование методов управления персоналом

2.1 Анализ систем и методов управления персоналом.

Персонал является одним из самых сложных объектов управления на предприятии, потому что в отличие от материальных факторов производства персонал имеет возможность принимать множество решений и критически оценивать предъявляемые к ним требования и условия. Персонал также имеет субъективные интересы и очень восприимчив к управленческим воздействиям на них, реакция на которые не определена. В условиях конкуренции без хорошей и правильной организации труда работников и грамотного управления персоналом предприятие не добьется нужных результатов на рынке. Совершенствование организации управления персоналом включает разработку направлений и способов по эффективному управлению трудовыми ресурсами, что предполагает обеспечение сбалансированных и соразмерных трудовых ресурсов и рабочих мест и эффективное использование рабочей силы в уже действующем производстве.

В рамках управления персоналом одним из самых важных методов является профессиональное движение, т.е. переход к другой специальности в пределах прежней профессии, либо овладение новой профессией. Этот переход способен вызвать как изменения в технике, технологии, так и в сфере организации производства. Особенно следует отметить квалификационное движение, связанное с изменением уровня знаний работника. Расширение и увеличение функций работника - один из видов движения кадров, который обусловлен профессиональным ростом работников и созданием организационных, материальных и моральных предпосылок для увеличения зоны трудовой деятельности не только на одном рабочем месте, но и в жизни сотрудника.

В условиях рыночной экономики отношения между наемным работником и предприятием строятся на новой основе. Цель предприятия это успешность на рынке и, соответственно, получение прибыли. Цель наемных работников

						ДП – 080502.65.23.00 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		9

получить материальное вознаграждение и удовлетворение от выполняемой работы. Предприятие старается получить максимум прибыли при минимуме издержек (в т.ч. и на персонал). Наемные работники стараются получить как можно большее материальное вознаграждение при меньшем объеме выполняемых работ.

Организация труда и управление персоналом – многоплановые процессы, которые включают такие элементы, как наем и распределение работников, расстановка среди них обязанностей, подготовка и переподготовка кадров, стимулирование труда, совершенствование и прогресс его организации.

Для управления персоналом главные цели - административная эффективность и минимизация издержек производства, а также адаптированная рабочая сила и достижение ее максимальной пользы.

Основные составляющие управления персоналом на предприятии представлены на рисунке 2.1



Рисунок 2.1 - Основные составляющие управления персоналом на предприятии

В управленческой практике применяются разнообразные персонал-технологии, которые нацелены на более полную реализацию трудового и творческого потенциала для того, чтобы достичь экономический успех и удовлетворение личных потребностей работников.

Общая модель управления персоналом в организации представлена на рисунке 2.2

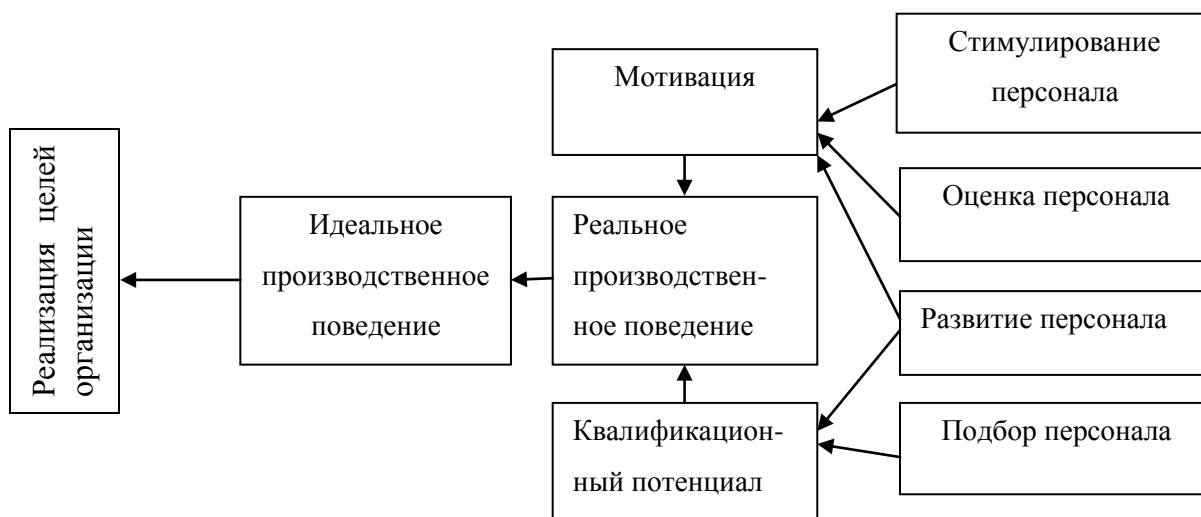


Рисунок 2.2 - Общая модель управления персоналом в организации

С точки зрения целевой характеристики, управление персоналом рассматривается как деятельность, которая направляет работников подразделений системы управления персоналом, линейных и функциональных руководителей, включающая разработку стратегии кадровой политики, концепцию управления сотрудников, формирование и совершенствование системы управления человеческими ресурсами.

Цель развития персонала определяется как увеличение образовательного и квалификационного уровней, которые создают основу конкурентоспособности и устойчивости организации. Инструментом достижения этой цели служат качественные преобразования на предприятии в целом, которые внесены в управление персоналом качественно новых элементов и связей, изменяющих состав и характер трудовой деятельности и взаимоотношений работников. Целевая характеристика системы управления персоналом исключительно уникальна по своему многообразию. Выделяют три уровня целесообразности развития и изменения персонала (по степени объективности цели):

- так называемая объективная целесообразность выступает как полезность, потребность каких-то процессов в организации

- целенаправленность выступает как система административно - правовых стандартов;

- целеустремленность является способностью работника самому вырабатывать новые цели и достигать их;

Современное управление персоналом — это система идей и приемов, способов эффективного построения и управления предприятиями и проектами.

Модель управленческого воздействия на работников представлена на рисунке 2.3.

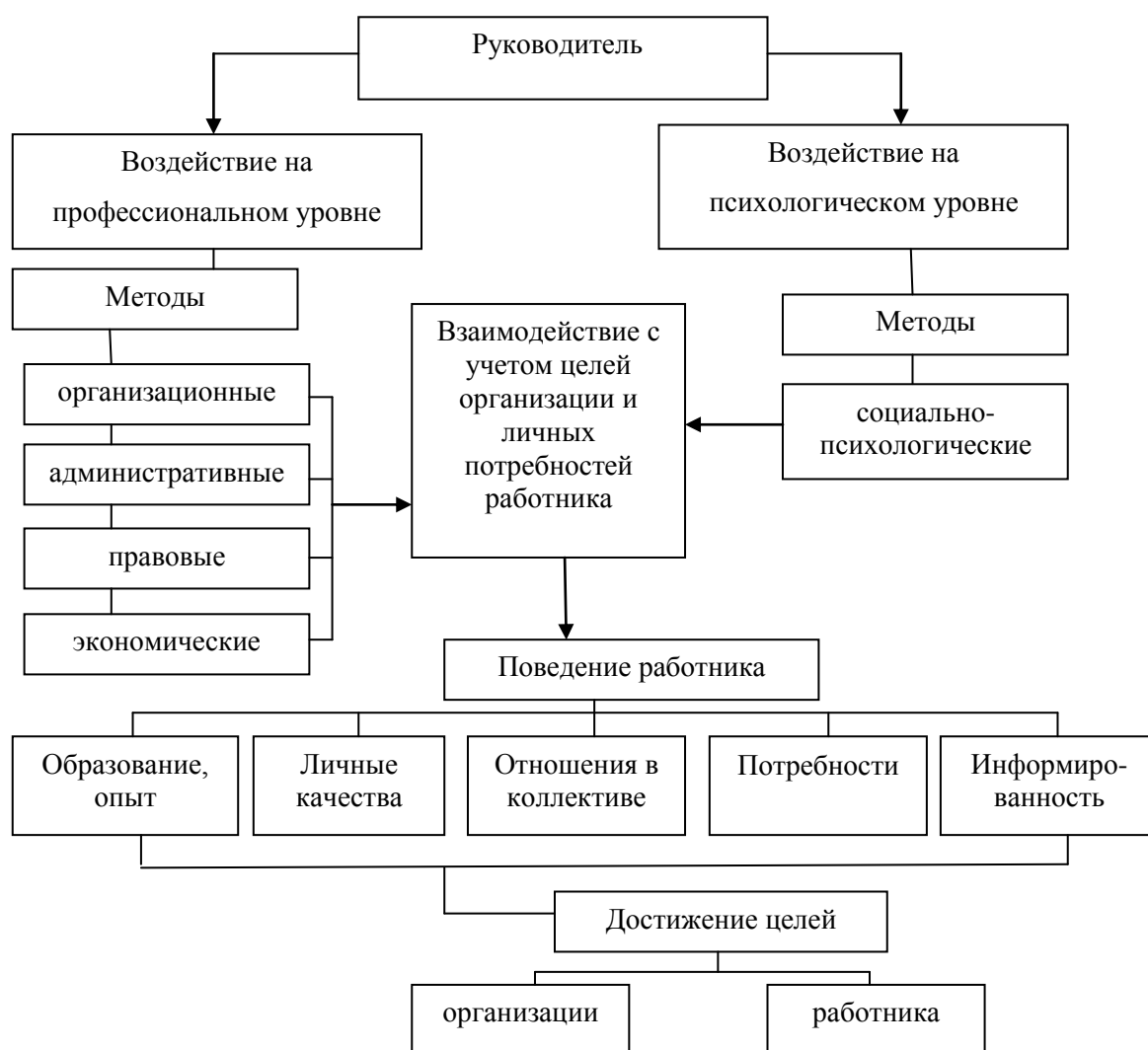


Рисунок 2.3 - Модель управленческого воздействия на работников

Сущность процесса развития системы управления персоналом выражается в том, чтобы персонал овладел необходимыми знаниями, умениями и навыками,

которые будут ориентировать предприятие на потребителя, и создавать базу для конкурентоспособности и устойчивости предприятия.

Основываясь на теоретических трудах специалистов по управлению персоналом, опираясь на тенденции развития системы управления персоналом в условиях рыночной экономики, можно выделить следующие закономерности управления персоналом:

- чем выше степень взаимодействия с потребителем, тем выше степень индивидуализации работ персонала. Эта закономерность проявляется в определении трудоемкости работ;
- усложнение управленческого труда способствует повышению его креативности и необычности.

Усердное изучение динамики развития научно-технического прогресса помогло специалистам сделать вывод, что одним из основных составляющих эффективной работы предприятия и фирм является повышение внимания к кадрам вкупе с современными технологиями и концепциями управления персоналом.

Можно выделить основные современные тенденции управления персоналом:

- важность социальных инноваций стоит в одном ряду с инновациями технологическими;
- капиталовложения производятся не только в технологии, но и в персонал;
- обеспечение координации активности сотрудников достигается путем взаимопонимания и с помощью средств коммуникации;
- необходимость совместного с коллективом решения проблемных ситуаций.

Современные технологии управления персоналом, которые используются в организации, зависят от того, присутствует ли воздействие следующих фундаментальных факторов:

- характера внутренней организации компании.

- внешних факторов, которые тем или иным образом оказывают влияние на жизнедеятельность организации. Например: социально-экономические, политические и культурные.

Итак, под системой управления персоналом понимается совокупность приемов и методов воздействия организацией на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала и способностей для достижения производственных целей.

Современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны на принципах и методах административного и экономического управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

На предприятии используется мотивация и экономическое стимулирование персонала, как более эффективный способ. Цели управления персоналом будут достигнуты в том случае, если на предприятии будут рассматривать человеческие ресурсы фирмы как ключ к ее эффективного развития.

Содержание системы управления персоналом включает ряд элементов, более важными из которых являются: формирование количественного и качественного состава кадров, система подготовки и переподготовки сотрудников, система оплаты труда, межличностные отношения между сотрудниками и адаптация сотрудников в организации.

Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Существует 3 группы методов управления, которые различаются способами воздействия на людей: административные, экономические, социально-психологические.

Административные методы. Осуществляется управленческое воздействие на персонал базируется на власти, дисциплине и взысканиях.

Административные методы направлены на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, интенсивное стремление человека трудиться в определенной организации и т. д.

Эти методы имеют прямой характер воздействия на персонал: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Отличаются прямым характером воздействия, обязательны для выполнения, не допускают свободы выбора сотрудникам.

Экономические методы. Управляющие воздействия на персонал осуществляются на основе использования экономических законов и категорий. В советский период экономическими методами можно было считать централизованное планирование, хозяйственный расчет, заработная плата, т. е. роль и позиция экономических методов объяснялась узко, и это ограничивало принимаемые решения и рычаги регулирования на уровне предприятия.

Экономические методы должны основываться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

Социально-психологические методы воздействия на персонал базируются на использовании закономерностей психологии и социологии.

Социологические методы имеют важную роль в управлении персоналом, они могут установить назначение и место работников в коллективе, помогают выявить лидеров и обеспечить их поддержку. Цели управления персоналом будут достигнуты в том случае, если на предприятии будут рассматривать человеческие ресурсы фирмы как ключ к ее эффективного развития.

Связать стимулирование сотрудников с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Позитивное и негативное воздействие методов управления персоналом представлено в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Позитивное и негативное воздействие методов управления персоналом

Методы управления персоналом	Позитивное воздействие	Негативное воздействие
Административные методы	<ul style="list-style-type: none"> - рост уровня регламентации управления, воздействие внутреннего трудового распорядка. - эффективные виды распорядительных воздействий. - баланс между административными методами наказания и поощрения. 	<ul style="list-style-type: none"> - неэффективное организационное воздействие на персонал, использование типовых или устаревших правил внутреннего трудового распорядка. - рост текучести персонала, отсутствие анализа причин увольнения.
Экономические методы	<ul style="list-style-type: none"> - плановое ведение хозяйства, конечные результаты четко определены. - рост заработной платы, индексация заработной платы с учетом инфляции. - развитие системы премирования из прибыли, распределение премии из прибыли. 	<ul style="list-style-type: none"> - план экономического развития не разрабатывается. - фиксированная зарплата на минимальном уровне в отрасли. - централизованное распределение премии пропорционально должностным окладам.
Социально-психологические методы	<ul style="list-style-type: none"> - планирование социального развития коллектива на основе обеспечения роста жизненного уровня и социальных нормативов. - формирование хорошего психологического климата в коллективе. 	<ul style="list-style-type: none"> - «сбрасывание» проблем социального развития коллектива на городские власти и инфраструктуру сервиса - создание нервозности и психологического дискомфорта в коллективе.

Из всех методов управления персоналом в управлении персоналом аэропорта, лучше применить экономический метод управления персоналом, так как применяется повременно-премиальная система оплаты труда, которая состоит из оклада, часовой тарифной ставки, надбавок за квалификацию, выслугу лет и т. д. Это утверждено в целях стабильной работы гражданской авиации, но такая система не несет в себе стимулирующий характер, а является доплатой к

основному заработку за компетентность, учитывается выполнение финансово - экономических результатов, но не учитывается качество услуг и нет акцента на стремлении к увеличению производительности и снижению затрат, отсутствует акцент на индивидуальном вкладе. Потому рассмотрим мотивацию и стимулирование персонала.

2.2 Исследование мотивации и стимулирования персонала.

На сегодняшний день под воздействием исключительно субъективных условий значительно снизилась эффективность деятельности работников, их социальная и творческая активность под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов (политических, экономико-правовых, организационно-технологических).

Понятие «стимулирование» работников неразрывно связано с таким понятие как «мотивация» труда, поэтому очень важно понимать их сущность и различия между ними.

Мотивация в современных условиях является одной из важнейших функций управления персоналом и представляет собой процесс побуждения работников к максимально активной трудовой деятельности для того чтобы удовлетворить их собственные потребности и интересы в сочетании с достижением целей предприятия. Мотивация – одна из самых важных функций менеджмента персонала. В основе мотивации лежат две категории – мотив и стимул. Мотив – внутреннее побуждение личности к той или иной деятельности или предмету.

Система стимулирования труда – это совокупность приемов и методов целенаправленного внешнего воздействия на персонал предприятия в целях создания положительной мотивации к труду. Стоит сказать, что эта система направлена на формирование мотивов или внутренних побудителей деятельности персонала. Система стимулирования выполняет экономическую, социальную, нравственную функции.

Основные категории функции мотивации и стимулирования труда представлены рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 - Основные категории функции мотивации и стимулирования труда.

Различая понятия «стимулы» и «мотивы», важно понимать, что стимулы как побудительные причины могут действовать лишь посредством превращения их в мотивы деятельности.

Мотивация определяется двумя понятиями: потребность и вознаграждение. Потребности бывают первичные и вторичные. К первичным относятся физиологические потребности человека такие как: еда, вода, одежда, жилье, отдых, здоровье и т.п. Вторичные потребности являются по своему характеру психологическими: защищенности, потребности в привязанности, уважении, успехе.

Взаимосвязь потребностей, мотивов, стимулов и интересов представлена на рисунке 2.5.

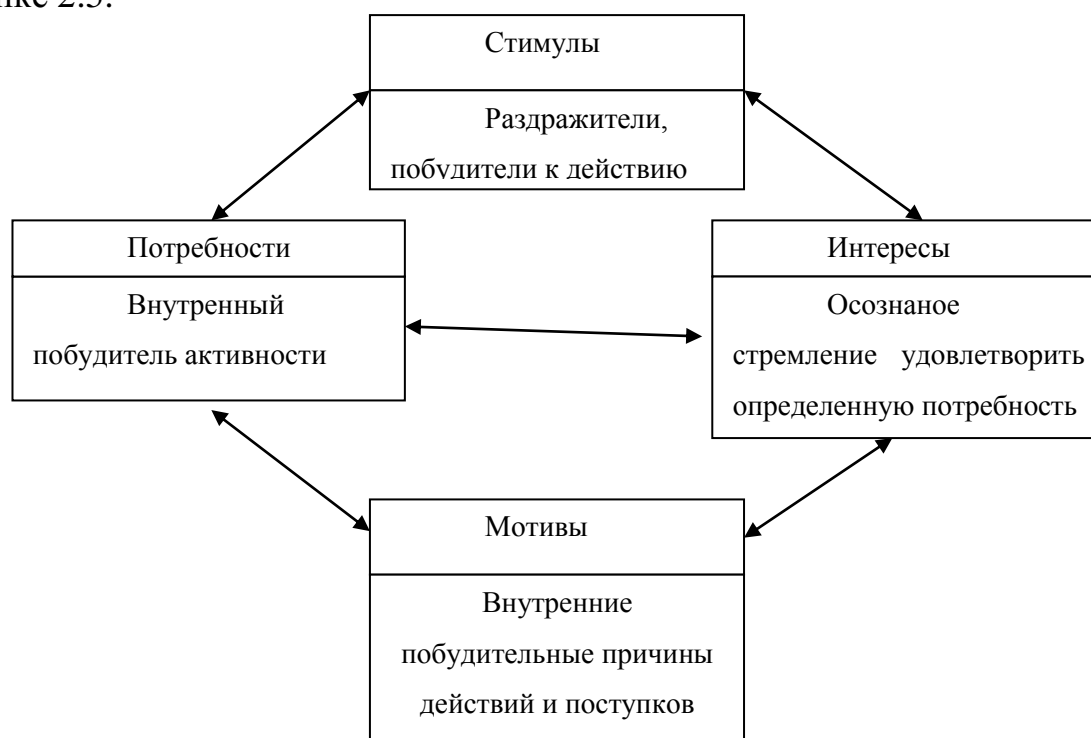


Рисунок 2.5 - Взаимосвязь потребностей, мотивов, стимулов и интересов

Детально разработанная система стимулирования труда может способствовать мобилизации трудового потенциала, воздействию необходимой заинтересованности сотрудников предприятия в росте индивидуальных результатов, развитию творческого потенциала, увеличению уровня их компетентности, увеличению качества выполняемых работ.

Отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и эффективного труда неблагоприятно действует на предприятие и создает предпосылки снижения конкурентоспособности фирмы, что отрицательно скажется на всей деятельности организации. В связи с этим во всем мире на предприятиях все больше обращается внимание на важность человеческого фактора, а конкретно на то, что качество труда каждого работника зависит будущее работника, будущее организации. Именно поэтому целью стимулирования труда является не просто стремление работника к труду, а стремление его к более качественной, производительной, а также творческой

работе. И эта цель может быть достигнута только если на предприятии используется системный подход в стимулировании труда.

Производительность труда сотрудников предприятия определяется не только усилиями самого работника, но и имеет зависимость от других причин: ввода новой, более современной техники и технологии, применения новых видов сырья и материалов, внедрения усовершенствованных форм организации производства и труда. Эффективность же труда сотрудников организации целиком зависит от них самих, от их личных качеств и способностей при прочих равных условиях. Сущность стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

При стимулировании труда работников необходимо учитывать, что все люди имеют разный подход к этому вопросу, определяя для себя различные ценности. Так, для человека высокого финансового достатка лишнее свободное время для отдыха может быть гораздо более значимо, чем дополнительный доход, который он мог бы получить за сверхурочную работу. Для большинства людей, например, работников, которые занимаются интеллектуальным трудом, более значимыми будут уважение со стороны коллег и интересная работа, чем дополнительный заработок, который он мог бы получить, займись он продажами или став торговым представителем.

Вознаграждение за труд помогает побуждать людей к более эффективной деятельности. В совокупности с понятием мотивация термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми

чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение – это все, что работник считает ценным конкретно для себя. Но понятия ценности у людей различны, из этого следует, что различна и оценка вознаграждения и его относительной ценностей.

Внутреннее вознаграждение – это удовольствие, которое получает человек от работы, от уважения со стороны коллег, от сплоченности в коллективе. Внутреннее вознаграждение дает сама выполняемая работа. Один самых простых способов обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение – это материальные выгоды, денежное вознаграждение, повышение по службе, повышение социального статуса. Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается предприятием.

Стоит сказать, что в современных российских условиях сильно утрачены стимулирование в работе, которое формирует у работника ощущение внутреннего вознаграждения. Как показали исследования, большинство сотрудников организации ставят во главу денежную выгоду и лишь небольшое их число (а это в основном руководство) говорит о том, что необходимо получить удовольствия от работы и ощущения своей значимости. Чтобы определить, как и в какими способами нужно применять внутреннее и внешнее вознаграждение в целях мотивации, администрация должна установить потребности ее работников.

Цели вознаграждения представлены на рисунке 2.6



Рисунок 2.6 - Цели вознаграждения.

Цели вознаграждения устанавливают потребности работников.

Выявилась такая тенденция, что со снижением статуса сотрудников снижаются практически до нуля их требования к работе как к источнику удовлетворения и понимания значимости своей деятельности.

Стоит упомянуть, что опыт в организациях показывает, чем выше напряженность работы и утомленность от нее, тем большее значение имеет материальный фактор.

Исходя из этого, можно сказать, что роль денежного фактора уменьшается с увеличением социального статуса сотрудника и тем больший вес приобретают нематериальные стимулы, например такие как уважение со стороны коллег.

На сегодняшний день в ведущих западных фирмах стимулирование персонала рассматривается как элемент общей системы работы с персоналом, который неразрывно связан с нею и со всеми другими элементами системы.

В системе стимулирования заработная плата занимает ведущее место. Организация заработной платы должна основываться на определенных принципах, отражающих уровень социально-экономических отношений в стране.

Принципы организации заработной платы представлены на рисунке 2.7.

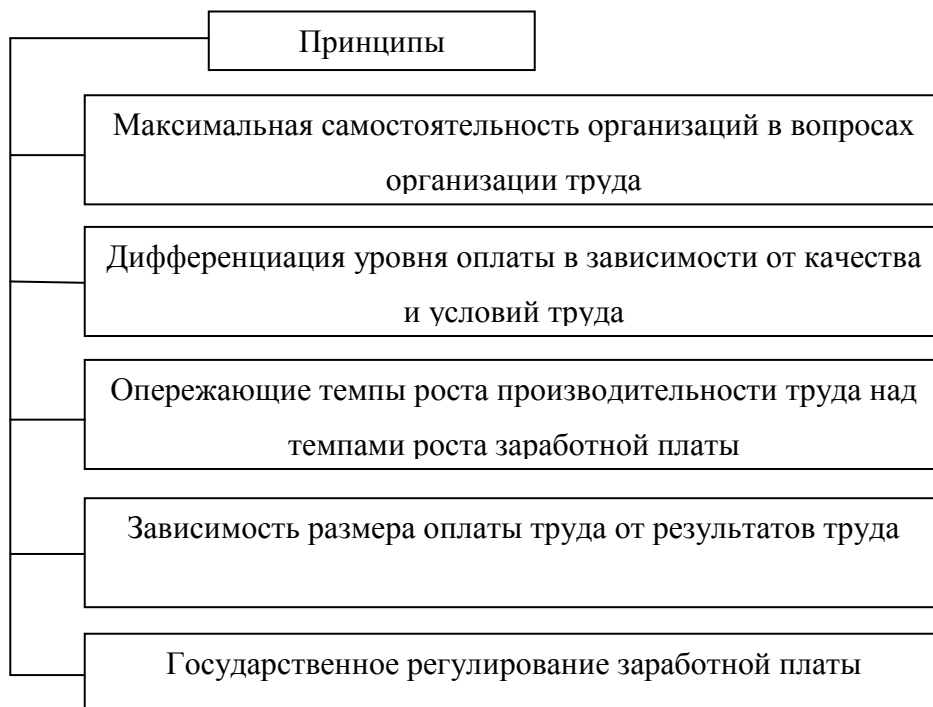


Рисунок 2.7 - Принципы организации заработной платы

Заработная плата основанная на принципе распределения по труду является единственным источником доходов для большинства людей.

Заработная плата, по мнению Ю.Кокина, несет в себе две основных функции:

- возмещает стоимость рабочей силы, благодаря чему обеспечивается ее участие как непосредственно в процессе производства, так и на рынке труда;

- экономически побуждает работников к повышению затрат труда путем измерения оплаты рабочей силы с количеством и качеством труда.

В нынешней экономической ситуации заработная плата на большинстве предприятий России не выполняет обе свои функции. Нынешний уровень заработной платы не может возместить стоимость рабочей силы на большинстве российских предприятий. Спад производства и отсутствие платежеспособного спроса не дают возможности предприятиям повышать размер заработной платы до уровня возмещения стоимости рабочей силы. Не выполняется и вторая функция заработной платы, которая несет в себе стимулирующую роль к эффективному и качественному труду.

По мнению Р.Яковлева, заработная плата выполняет три функции: воспроизводственную, стимулирующую и регулирующую. В сложившейся экономической ситуации не выполняется ни одна из трех функций заработной платы, в связи с чем заработная плата потеряла роль экономической категории, что свидетельствует о глубоком кризисе в сфере оплаты труда в России

На предприятиях, снижающих численность работников, никакой реформы оплаты труда не проводится и не проводилось ранее. Там используется, в основном, государственная тарифная система. По мнению Н.Волгина, из-за низкого уровня минимальной и средней заработной платы она утратила свою стимулирующую функцию, поскольку взаимосвязь ее размеров с квалификацией работников, профессионализмом, фактическими результатами их труда не обеспечивается. Говоря об установлении взаимосвязи между доходом работника и результативностью производства, по мнению Н.Волгина, можно выделить три

уровня: зависимость размера заработной платы работника от его квалификации, профессионализма, трудового вклада; зависимость заработной платы работника и фонда оплаты труда предприятия от конечных результатов хозяйственной деятельности;

В системе стимулирования заработная плата занимает ведущее место. Организация заработной платы должна основываться на определенных принципах, уровень социально-экономических отношений в стране.

Принципы создания системы стимулирования труда предоставлены на рисунке 2.8 .



Рисунок 2.8 - Принципы создания системы стимулирования труда

Создание системы стимулирования труда для каждого предприятия применяется в зависимости от специфики деятельности предприятия

Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

На сегодняшний день важно восстановить роль материального стимулирования на предприятии. Сущность стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;

Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду.

Говоря о системе стимулирования наемных работников, необходимо выделить основные требования к ней. На наш взгляд, к таковым можно отнести:

- ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;
- зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы.

Таким образом, при создании системы стимулирования необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда.

подходит только для тех подразделений и рабочих мест, где есть возможность вести учет результатов каждого сотрудника за месяц.

Виды премирования на предприятии представлены на рисунке 2.9.

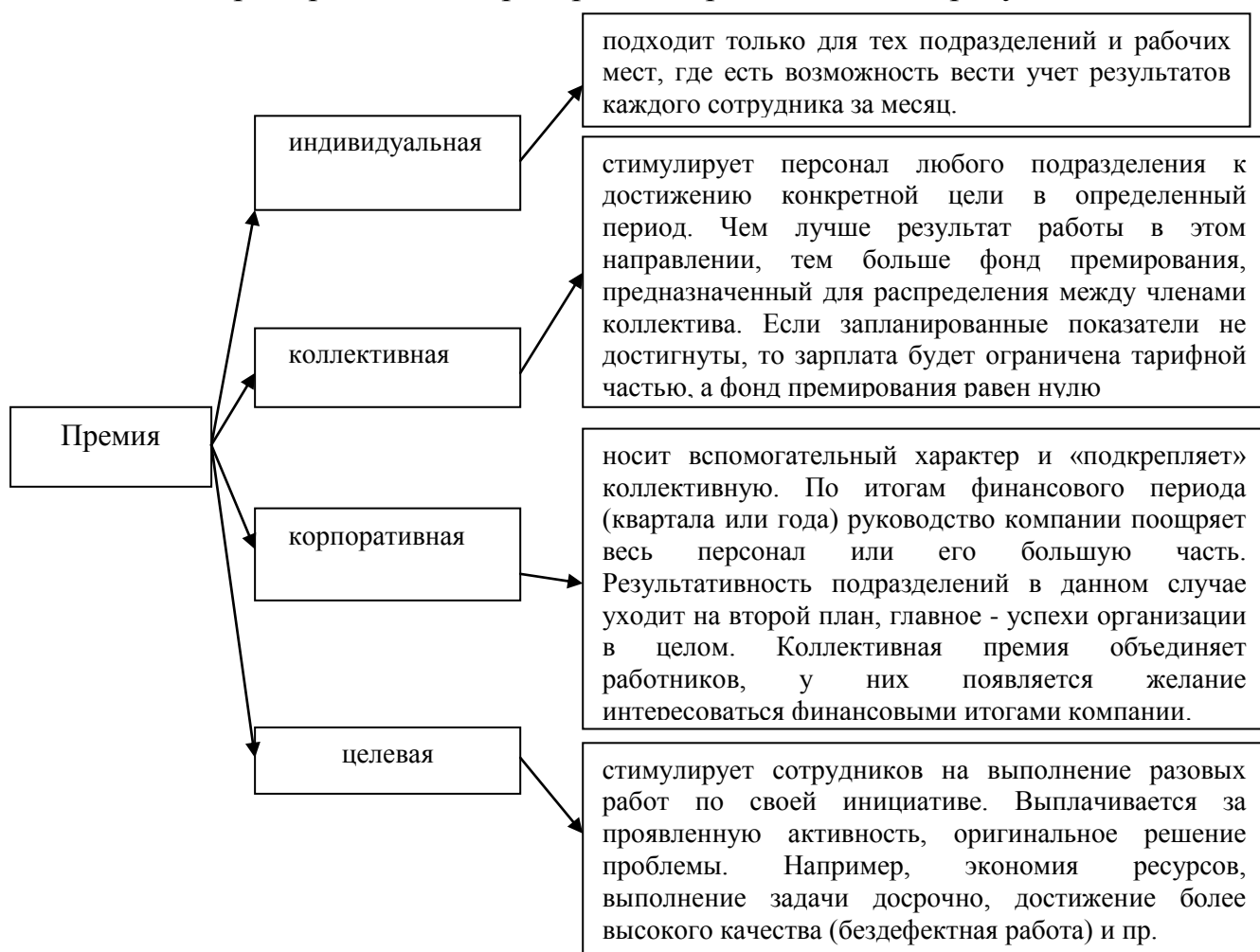


Рисунок 2.9 - Виды премирования на предприятии.

На предприятиях предусматривается применение основных и дополнительных показателей, а также условий премирования из четырех видов премирования.

Основные показатели должны отражать важные направления производственной деятельности предприятия и его подразделений и влиять на эффективность и качество работы, конечные результаты производства.

В случае их перевыполнения размер премии увеличивается, а невыполнение не выплачивается вообще.

С целью стимулирования определенных достижений коллективов или отдельных работников устанавливаются дополнительные показатели, невыполнение которых сопровождается снижением размера премии.

На авиатранспортных предприятиях для улучшения эффективности работы персонала лучше применить индивидуальное и коллективное премирование, так как учитывается и качество выполнения работы и заинтересованность всего коллектива в увеличении производительности труда.

Индивидуальное премирование применяется в том случае, когда с учетом специфики производства должны учитываться индивидуальные результаты труда, независимо от результатов труда других работников. Показатели и условия премирования устанавливаются по отдельным профессиям или видам работ. Премия рассчитывается на основную заработную плату каждого работника в зависимости от индивидуальных результатов работы. Внедряется система оценки работников на предприятии, по показателям уровня профессиональных знаний, условий труда, вредности и сложности работы, ответственности и т.д.

Коллективное премирование применяется как при коллективной, так и индивидуальной организации труда, с тем чтобы стимулировать работников к достижению наилучших общих, конечных результатов работы бригады, участка, цеха. Кол. коллективных премию начисляют на основную заработную плату бригады (участка, цеха) в зависимости от выполнения коллективных показателей деятельности. Коллективную премию распределяют между работниками в зависимости от собственного вклада, отработанного времени и коэффициента трудового участия.

При премировании за количественные показатели обязательно должны учитываться показатели качества выпускаемой продукции или выполняемых работ, и наоборот, премирование за качественные показатели не может без учета

выполнения норм выработки, задач производственного плана, участками, изменениями или цехами и т.д.

2.3 Анализ систем управления, оценки труда и стимулирования наемных работников на российских и зарубежных предприятиях.

Для того чтобы технология управления персоналом давала нужный эффект, руководство организации должно обеспечить сотрудников, которые заняты ее разработкой, соответствующей материальной, информационной, технической базами. Возникновение этой потребности связано с постоянными изменениями, происходящими в мире, которые являются причиной возникновения новых требований к организации труда. Информационный и технический голод может привести к выработке малоэффективных решений, которые могут стать для предприятия убыточными. Вполне закономерно и естественно, что время от времени в каждой организации появляется необходимость в определении численности персонала, в эффективном подборе, найме и расстановке персонала, в обеспечении его занятости с учетом как производственных интересов, так и интересов самих работников. На сегодняшний день в условиях рыночной экономики все большую актуальность приобретают потребность сделать так, чтобы технология управления персоналом работала эффективно. Совершенствуются уже имеющиеся и появляются новые технологии управления персоналом организации.

Для того чтобы технология управления персоналом давала нужный эффект, руководство организации должно обеспечить сотрудников, которые заняты ее разработкой, соответствующей материальной, информационной, технической базами. Возникновение этой потребности связано с постоянными изменениями, происходящими в мире, которые являются причиной возникновения новых требований к организации труда. Информационный и технический голод может привести к выработке малоэффективных решений, которые могут стать для

предприятия убыточными. На сегодняшний день в условиях рыночной экономики все большую актуальность приобретают потребность сделать так, чтобы технология управления персоналом работала эффективно. Совершенствуются уже имеющиеся и появляются новые технологии управления персоналом организации.

Вполне закономерно и естественно, что время от времени в каждой организации появляется необходимость в определении численности персонала, в эффективном подборе, найме и расстановке персонала, в обеспечении его занятости с учетом как производственных интересов, так и интересов самих работников. На сегодняшний день в условиях рыночной экономики все большую актуальность приобретают потребность сделать так, чтобы технология управления персоналом работала эффективно. Совершенствуются уже имеющиеся и появляются новые технологии управления персоналом организации.

Философия управления персоналом – это, прежде всего действия по осмысленному управлению людьми в организации. Это представление процесса управления с позиций философского понятийного аппарата: его происхождения (генезиса), сущности, принципов, целей, связи с другими науками. И в соответствии с этим решение задач по управлению персоналом с точки зрения логики, психологии, социологии, этики. Философия управления персоналом – важная часть философии организации. Основа философии складывается из совокупности внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, системы ценностей и убеждений, подчиненных глобальной цели организации и воспринимаемая всеми ее сотрудниками. Если соблюдаются постулаты философии управления персоналом, гарантируется успех и благополучие во взаимоотношениях и как следствие – эффективное развитие организации. При нарушении философских установок могут возникать конфликтные ситуации между администрацией и работниками, снижается эффективность функционирования организации, теряется ее имидж.

Философия управления персоналом организации в странах представлена на рисунке 2.10.

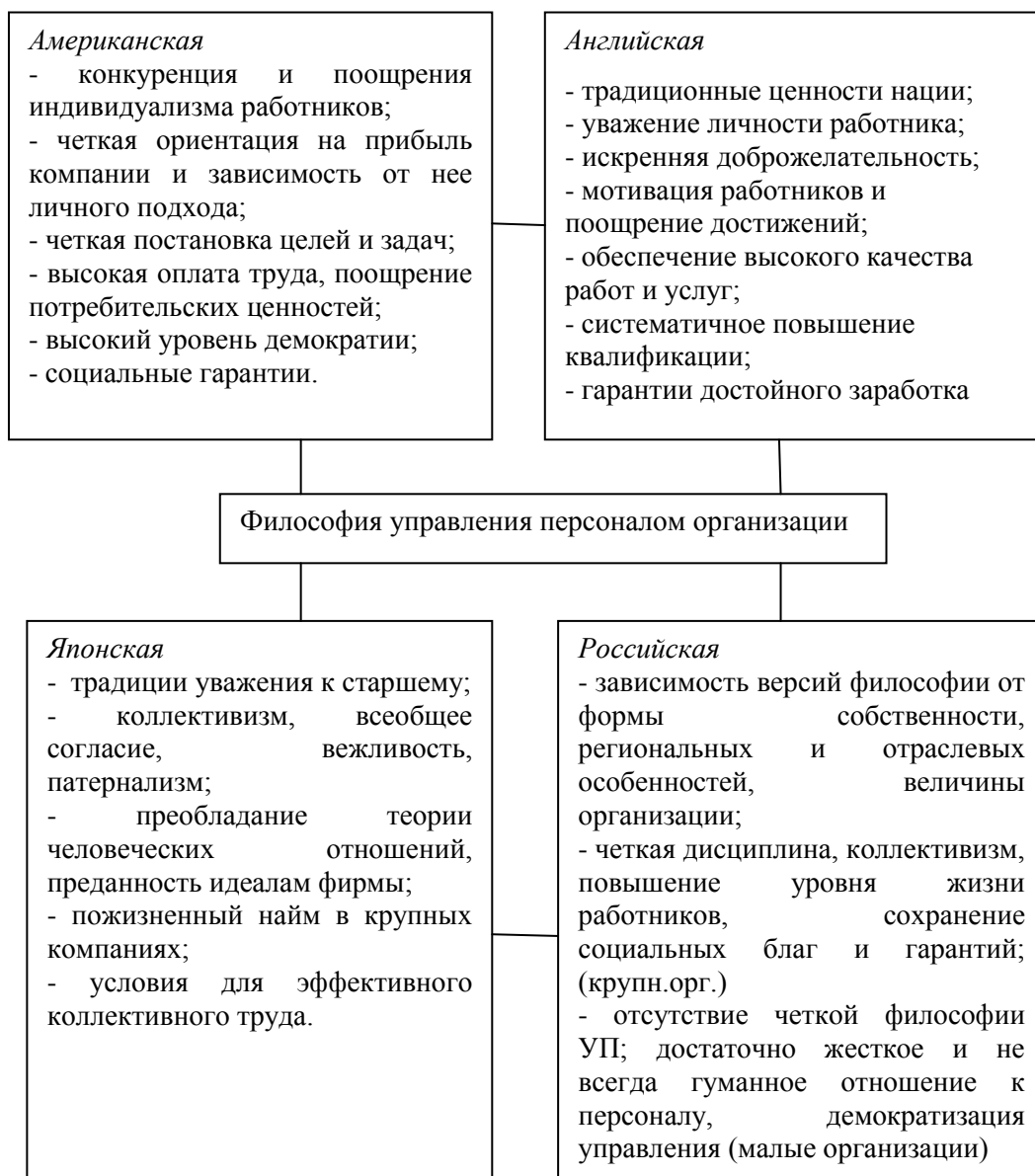


Рисунок 2.10 - Философия управления персоналом организации в странах.

Смысл и сущность философии управления персоналом заключаются в необходимости улучшения качества трудовой жизни. Это означает, что работники должны иметь возможности для удовлетворения своих личных потребностей. Иметь условия, при которых взаимоотношения становятся справедливыми, доверительными, равноправными и открытыми; полностью

использовать свои умения и навыки; непосредственно участвовать в принятии важных производственных решений; получать адекватное

вознаграждение и компенсацию за трудовые достижения и заслуги; трудиться в безопасных и здоровых условиях производства. При наличии таких позиций администрации предприятия обеспечено лояльное и преданное отношение персонала.

Оценка результатов деятельности работника - это систематическое изучение процесса труда индивида и его достижений; полученные данные обычно используются для разработки планов.

Цель оценки результатов деятельности персонала заключается в определении степени эффективности его труда. Оценка требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому.

Административные цели: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. Каждая организация должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора.

Информационные цели. Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает не только достаточно ли хорошо он или она работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться.

Мотивационные цели. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению в будущем.

Таким образом, информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т. е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного.

Результаты деловой оценки работника могут использоваться в разных целях, но прежде всего для повышения стимулирующей роли оплаты труда. Суть задачи состоит в том, что тарифная ставка (оклад) работника устанавливается, а затем периодически пересматривается в сторону повышения или понижения на основе оценки (в баллах) его заслуг, т.е. его работы и поведения.

В структуре заработной платы обычно выделяют две части: постоянную и переменную. Постоянная часть заработка (тариф) отражает отработанное время и уровень квалификации работника, и она одинакова у работников данного квалификационного разряда, отработавших одинаковое количество рабочего времени. Переменная часть зависит от результатов выполнения производственного задания (не только в количественном, но и в качественном отношении) и поэтому она может быть различной у разных работников или даже у одного в разные периоды. Переменную часть заработной платы регулирует система премирования, которая ориентирована на учет не только индивидуальных результатов деятельности работника, но и групповых. Кроме премирования деловая оценка работника влияет на выплаты в порядке участия в прибылях, оплату на условиях коллективного подряда и т.д.

Особенно большое значение имеет оценка работников (и прежде всего работников) в условиях коллективных форм организации и стимулирования труда (систематическое определение по каждому рабочему коэффициента трудового участия, учитывающего среди прочих моментов и отношение рабочего к делу). Увязка оплаты труда работника с результатами коллективного труда нашла свое наиболее полное воплощение при внедрении коллективного подряда как особой формы социально-экономических отношений, складывающихся из коллективной формы организации и стимулирования труда, хозяйственного расчета и самоуправления.

Любая система вознаграждения должна создавать у работников уверенность и чувство защищенности. Необходимо, чтобы работники сосредотачивались на выполнении стоящих перед ними задач, не отвлекаясь на то, как прокормить и одеть семью, обеспечить крышу над головой. Эти задачи должна решать гарантированная часть заработной платы. В то же время дополнительные средства стимулирования и мотивации призваны активно воздействовать на повышение эффективности выполнения работы.

Существуют следующая классификация систем оплаты наемных работников. По количеству показателей, учитываемых при оценке трудового вклада работников, системы оплаты подразделяются на однофакторные, или простые (простая сдельная, простая повременная), и многофакторные, или премиальные (В настоящее время в России используют несколько систем оплаты наемных работников:

- только оклад;
- повременная оплата;
- сдельная оплата;
- оплата, в основу которой положены комиссионные;
- оклад в сочетании с премиями.

Классификация систем оплаты наемных работников приведена на рисунке 2.11.

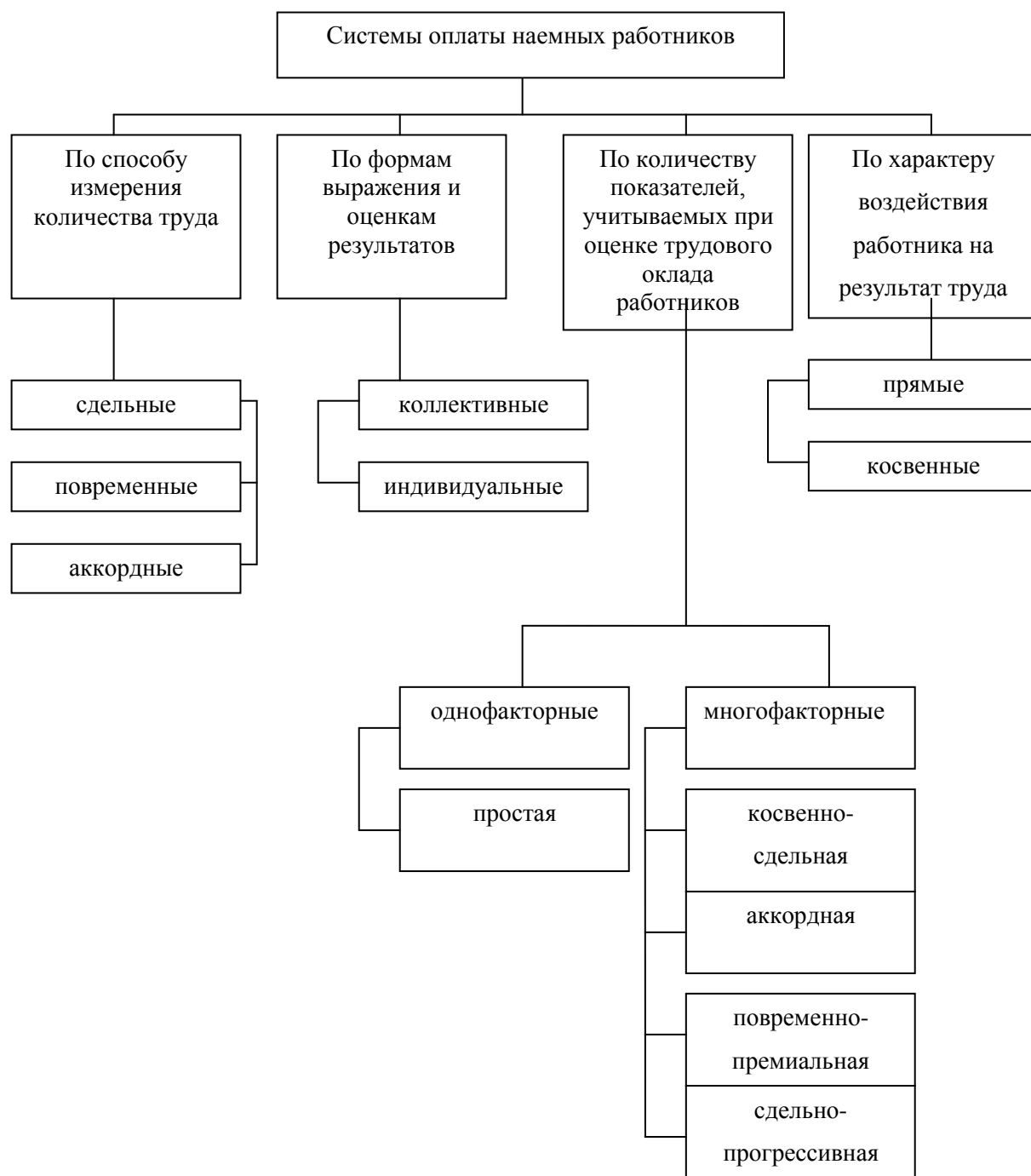


Рисунок 2.11 – Классификация систем оплаты наемных работников

Только оклад. Оклады устанавливаются руководством предприятия в зависимости от должности, квалификации, условий труда, характера, масштабов и сложности производства, объема и сложности выполняемых работ. Но ввиду того, что устанавливаемые работникам оклады чрезвычайно малы на большинстве

предприятий, они в действительности не могут полноценно стимулировать наемных работников и обеспечивать различную оплату работников, выполняющих работы различной сложности.

Повременная оплата. При повременной оплате мерой труда выступает отработанное время, а заработок рабочему начисляется в соответствии с его тарифной ставкой за фактически отработанное время.

Сдельная оплата. Использование сдельной системы оплаты наемных работников неуклонно снижается. Связано это с тем, что она в большинстве случаев не оказывает стимулирующего воздействия на результаты деятельности работников. Дело в том, что у рабочих-сдельщиков заработная плата напрямую зависит от нормы времени. При пересмотре норм времени в сторону их снижения заработная плата рабочего уменьшается, поэтому он вынужден наращивать объем выпуска, чтобы не потерять в заработной плате. А это соответственно увеличивает интенсивность труда, отрицательно влияет на качество. Заработная плата не увеличивается ни с увеличением выработки, ни с увеличением интенсивности труда.

Оплата, в основу которой положены комиссионные. Подобная форма оплаты на сегодняшний день очень распространена в России. Но она характерна для непроизводственных операций, связанных со сбытом продукции, оказанием услуг, посреднической деятельностью.

Оклад в сочетании с премиями. Такая система оплаты работников является широко используемой в России. Она может быть в двух формах.

Первая форма достаточно проста. Сотрудники предприятия имеют установленные оклады, а по результатам хозяйственной деятельности в конце месяца или квартала им начисляются премии. Эта система существует уже давно и серьезного стимулирующего действия она в себе не несет. Причина, главным образом, заключается в том, что обычно премии носят уравнилельный характер и редко когда начисляются действительно в соответствии с трудовым вкладом того или иного сотрудника. Традиционная система премирования широко применяется

в России, тем не менее, в том виде, в котором она существует, ее стимулирующая роль ничтожна. Премия, по сути, превратилась в постоянную надбавку к заработной плате.

Второй формой премирования являются коллективные премии за снижение доли издержек на заработную плату в себестоимости готовой продукции. Системы коллективного премирования получили широкое распространение в западных странах и являются одной из форм участия работников в результатах деятельности предприятия.

Определив для каждого работника его соотношение в оплате по сравнению с минимальным по предприятию, рассчитывается заработная плата:

$$ЗП_i = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \Phi ОТ, \quad (2.1)$$

где $ЗП_i$ – размер заработной платы i -го работника, руб.;

n – общая численность работников данного предприятия, чел.;

K_i – соотношение, показывающее, во сколько раз оплата труда i -го работника выше минимальной;

$\sum_{i=1}^n K_i$ – арифметическая сумма значений K_i по всем работникам предприятия;

$\Phi ОТ$ – фонд оплаты труда предприятия, руб.

Применение данной модели оплаты наемных работников позволяет:

- поставить размер заработка каждого работника в зависимость от его фактического трудового вклада и результатов работы, максимально заинтересовать работников в повышении квалификации;
- значительно повысить эффективность производства;
- усилить заинтересованность каждого работника в эффективной и качественной работе;

- исключить из системы оплаты все виды неэффективных премий, доплат, надбавок, сделать ее понятной всем работникам;

- гарантировать каждому работнику даже в самых неблагоприятных для предприятия ситуациях уровень вознаграждения не ниже прожиточного минимума.

Для оценки труда персонала предприятия обозначим следующие цели:

- оценка рабочих мест и должностей по показателям, определяющим сложность труда на данном рабочем месте или должности, с целью установления разряда и группы оплаты по данной должности;

- оценка профессиональных качеств и знаний работника, занимающего определённую должность с целью решения вопроса об индивидуальной корректировке заработной платы этого работника в пределах данной группы оплаты, о соответствии занимаемой должности, повышении в должности и группе оплаты.

Проведение оценки труда работников преследует решение следующих задач:

- распределение рабочих мест и должностей по разрядам и группам оплаты;
- решение вопроса об индивидуализации заработной платы конкретного работника;

- мотивация работников к эффективному и качественному выполнению своих обязанностей;

- решение вопроса о подготовке и переподготовке кадров;
- решение вопроса о соответствии сотрудников занимаемой должности и их продвижении или увольнении.

Оценка представляет собой систему показателей (качественных и количественных характеристик по предмету оценки), которая должна удовлетворять следующими требованиями к ней:

- объективность и достоверность;

- универсальность, т.е. применимость её ко всем подразделениям предприятия и ко всем категориям персонала;

- наличие определенных стандартов и норм оценки;

- наличие определенной цели, вытекающей из требований к совершенствованию управления персоналом и стимулирования работников;

- наличие качественных и количественных характеристик результатов деятельности работников;

- наличие определенного метода оценки;

- оценка сотрудника только по показателям, зависящим от его деятельности;

- возможность перевода оценочных показателей в стандартизированный масштаб для обеспечения их сравнимости;

- учет динамики изменения оцениваемых характеристик.

Необходимо распределение премий, доплат и надбавок из фонда заработной платы работникам за достижение более высоких показателей, для этого мы предлагаем создать систему оценок, основанной на системе критериев и показателей для оценки деятельности работников. Критерии и показатели закреплены в особом положении по оценке работников. Система критериев и показателей разделена для трех групп работников: руководителей, специалистов и работников. Критерии оценки подразделяются на обязательные и дополнительные необязательные.

Обязательными критериями для руководителей и специалистов являются следующие [21]:

- инициатива;
- применение знаний;
- добросовестность выполнения работ;
- готовность к задействованию;
- сотрудничество.

Обязательными критериями для работников являются следующие [21]:

- соблюдение технологического процесса;

- качество труда;
- производительность и интенсивность труда;
- самостоятельность;
- содержание оборудования;
- применение знаний и навыков по смежным профессиям.

Система оценки работников включает подробное описание критериев с оценкой в баллах по каждому из них и таблицу определения размера надбавок к заработной плате в зависимости от полученной суммы баллов.

Таким образом, при существующей гарантированной заработной плате существует гибкая система доплат и надбавок, изменяющихся в зависимости от показателей трудовой деятельности работника, структурного подразделения и всего предприятия.

В Министерстве труда РФ были разработаны основные подходы к оценке деловых качеств и квалификации работников при установлении разряда оплаты.

В частности, рекомендуется каждой отрасли разработать количественные и качественные характеристики по каждому из показателей, учитываемых при оценке деловых качеств и квалификации работников и решении вопроса об оплате их труда. [52]

Кроме показателей, общих для всех категорий работников – уровень образования, объем специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, а также должностях, позволяющих приобрести знания и навыки, необходимые для выполнения работ, предусмотренных по данной должности, – рекомендуется для каждой отрасли и группы работников предусмотреть свои особые показатели и критерии оценки.

Перечень показателей для оценки квалификации работников приведен в таблице 2.2 [52]

Таблица 2.2 – Перечень показателей для оценки квалификации работников.

Показатели	Категории служащих		
	руководители	специалисты	другие служащие
Образование	+	+	+
Стаж работы по специальности	+	+	+
Профессиональная компетентность	+	+	+
- знание необходимых нормативных актов	+	+	
- знание отечественного и зарубежного опыта	+	+	
- умение оперативно принимать решения	+		
- качество законченной работы	+	+	+
- способность адаптироваться к новой ситуации	+	+	
- своевременность выполнения должностных обязанностей	+	+	+
- ответственность за результаты работы	+	+	+
- умение работать с документами	+	+	+
- способность прогнозировать и планировать, организовывать, координировать и регулировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных	+		
- способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы	+	+	+
Производственная этика, стиль общения	+	+	+
Способность к творчеству, предприимчивость	+	+	+
Участие в коммерческой деятельности	+	+	
Способность к самооценке	+	+	+

Перечень показателей необходим для создания системы оценки работы.

При создании системы оценки необходимо предусмотреть не только оценку трудового вклада или оценку выполненной работы, но и предварительную оценку рабочего места и должности с целью определения разряда и группы оплаты данного сотрудника.

Для оценки труда работников такими показателями могут быть:

- уровень профессиональных знаний;
- профессиональный опыт;

- умение принять решение в нестандартной ситуации;
- ответственность за использование комплектующих деталей и материалов;
- ответственность за сохранность инструментов и оборудования;
- напряженность труда;
- наличие тяжелого физического труда;
- условия труда;
- вредность выполняемой работы.

По всем критериям устанавливается определенное количество баллов за различные уровни внутри этих критериев. Общий суммарный балл используется при решении об оплате труда.

Таким образом, на основании оценки устанавливается базовая оплата персонала. Кроме того, такая система оценки может применяться не только на конкретном предприятии, но и в отрасли, может быть использована для конкретизации тарифно-квалификационных справочников.

Помимо этого, может быть предусмотрена система последующей оценки результатов деятельности наемного работника. Например, если работник выполняет те обязанности и функции, которые ему положены по должности, он получает базовую оплату для его группы оплаты. При невыполнении одной или нескольких функций ставка снижается на определенный процент от уровня базовой; при выполнении работником своих функций с большей отдачей, чем это предусмотрено положением о его должностных обязанностях, он получает оплату, увеличенную на определенный процент от уровня базовой.

Метод экспертных оценок основывается на попарном сравнении между собой всех показателей по степени их значимости по отношению друг к другу. При этом если показатель более значим по сравнению с другим в паре, ему присваивается шифр 1, а второму показателю шифр 0. Если показатели равнозначны между собой, им обоим присваивается шифр 1. Результаты экспертных оценок сводятся в таблицу. После этого подсчитывают сумму шифров по каждому показателю и общую сумму шифров по всем показателям. При

помощи метода экспертных оценок мы определим коэффициент значимости каждого показателя.

Методы индивидуальной оценки сотрудников – это методы, в основе которых лежит исследование индивидуальных качеств. Принцип процедуры оценки работника представим на рисунке 2.12. [63]

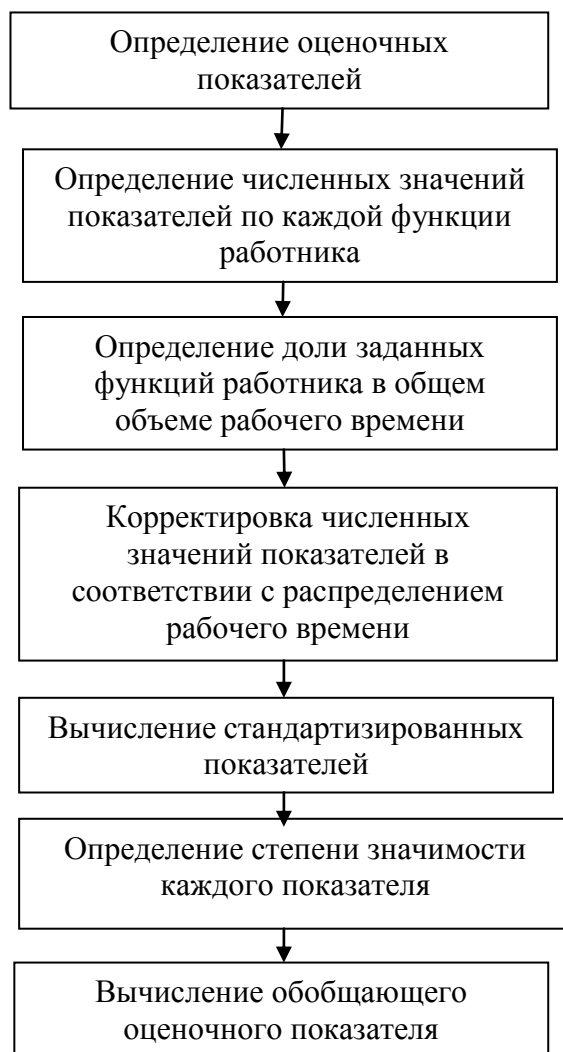


Рисунок 2.12 - Принцип процедуры оценки работника.

1) Вычисляется обобщающий показатель оценки на основании стандартизированных показателей и их значимости как сумма по формуле:

$$П_о = \sum Z_i * П_{стi}, \quad (2.2)$$

где $П_о$ – обобщающий оценочный показатель, балл;

Z_i – степень значимости i -го показателя;

$П_{стi}$ – i -ый показатель в стандартизированном масштабе.

При внедрении системы оценки на предприятии необходим полный охват оценкой всех работников предприятия. Это необходимо для того, чтобы можно было правильно определить сложность труда любого работника при установлении ему разряда оплаты и определить трудовой вклад каждого работника с целью последующего премирования или участия в прибылях.

Подобные показатели для оценки квалификации работников могут с успехом применяться при решении вопросов оплаты труда в организациях различных форм собственности.

Основой оплаты работника является тарифная ставка. Поэтому, говоря о различных современных системах участия в прибылях и коллективных премиях, нельзя забывать и про тарифную ставку предприятия. При определении тарифной ставки, в первую очередь, необходимо оценивать уровень образования и лишь затем остальные факторы (опыт, уровень ответственности, напряженность труда и др.).

В этой связи предлагается следующий метод построения тарифной системы и определения тарифных ставок, который позволит наиболее справедливо оценить рабочее место и возложенные на работника функции, что способствует правильному установлению соответствующего разряда оплаты и определению тарифной ставки и соотношению между ними.

Таким образом, предлагается три модели определения тарифных ставок работников и руководителя.

Модель определения тарифной ставки для работников:

$$ТС = ПО + С + СР + НС + ОТВ + Н + Д, \quad (2.3)$$

где ТС – тарифная ставка рабочего, руб.;

ПО – профессиональное образование;

С – стаж работы на предприятии, лет.;

СР – сложность выполнения работ;

НС – возможность появления нестандартных ситуаций;

ОТВ – уровень ответственности (за материалы, инструмент и др.);

Н – напряжённость труда;

Д – дефицитность профессии на рынке труда.

Модель определения тарифной ставки для менеджеров:

$$ТС = УУР + ЧРП + ППФ + С, \quad (2.4)$$

где УУР – уровень управленческой работы;

ЧРП – число работников, находящихся в подчинении, чел.;

ППФ – среднегодовая стоимость фондов, находящихся в ведении менеджера, руб.;

С – стаж работы на предприятии, лет.

Мы предлагаем разделить тарифную сетку на 4 группы по уровням образования тарифицируемых работников:

Базовая ставка оплаты руководителя может определяться, исходя из трех показателей [63]:

- число работников, находящихся в подчинении у данного руководителя (это может быть предприятие в целом, если речь идет о директоре, отдел, цех или просто несколько сотрудников, находящихся в подчинении у руководителя низшего уровня);

- стоимость промышленно-производственных фондов, находящихся в ведении данного руководителя (здесь речь может идти также как о предприятии в целом, так и о его подразделениях, цехах и т.п.);

- сложность производимой продукции и оказываемых услуг.

И наконец, играет роль и сложность производимой продукции, т.к. это определяет уровень ответственности руководителя и подчиненных ему сотрудников. Скажем, при одной и той же численности персонала и стоимости оборудования, может производиться как простейшая продукция, не требующая высокого уровня квалификации и контроля качества, так и технически сложная продукция, которая подразумевает высокую культуру производства и высочайший уровень качества.

Таким образом, сложность управления, от которой будет зависеть уровень оплаты руководителя, можно определить следующим образом [63]:

$$У = Ч \cdot 0,5 + \Phi \cdot 0,5 , \quad (2.5)$$

где У - сложность управления;

Ч - группа оплаты по показателю численности работников, находящихся в подчинении у данного руководителя;

Φ - группа оплаты по стоимости промышленно-производственных фондов, находящихся в ведении у данного руководителя.

Таким образом, полученное число будет определять группу оплаты данного руководителя.

На сегодняшний день в России существует определенная система оценки результатов деятельности работников, оплачиваемых по сдельной системе. Это достигается за счет наличия производственных норм на их труд [67]. В то же время практически не существует система оценки рабочих, находящихся на повременной оплате. И уж совсем не существует оценочных показателей и норм для менеджеров, специалистов и служащих. Отсутствие обоснованной системы оценки персонала отрицательно сказывается на эффективности, производительности и качестве его работы, что приводит к ухудшению хозяйственных показателей предприятия в целом.

Соответственно, это указывает на необходимость наличия на предприятиях подразделений по управлению персоналом, но выполняющих не устаревшие функции, а нацеленных на создание на предприятии эффективной системы стимулирования работников, основанной на использовании современных методов стимулирования с системой оценки персонала.

В настоящее время для анализа индивидуальных качеств работников наиболее распространенными методами являются интервью, изучение характеристик, психологические тесты и участие в специальных семинарах в целях определения потенциала сотрудников, особенно при выдвижении на руководящую должность.

При этом интервью служит для того, чтобы получить предварительную информацию о будущем сотруднике. Психологические тесты и участие в специальных семинарах позволяют спрогнозировать будущую производственную деятельность претендента на должность. Тестирование личности в настоящее время практически не применяется, так как тестируемый может повлиять на результаты тестирования, понимая, какого ответа от него ждут [66].

Обобщая сказанное, можно сделать вывод, что при такой системе оплаты заработная плата конкретного работника зависит как от его квалификации и фактического трудового вклада, так и от результатов работы предприятия. Таким образом, создается реальная возможность оплаты работников, исходя не только из их квалификации и потенциальных возможностей, но и с учетом результатов работы всего предприятия, которые определяются, в первую очередь, полученной прибылью.

В настоящее время в России получают развитие гибкие системы оплаты наемных работников, которые могут быстро и объективно реагировать на изменения в эффективности и качестве труда работников. Гибкие системы оплаты основаны на индивидуализации заработной платы конкретного работника, которая определяется не только традиционными показателями: стажем, квалификацией и опытом, но и индивидуальными качествами работника на основе оценки его способностей и возможности их реализации.

Гибкие системы оплаты наемных работников в России могут быть тарифными и бестарифными. Гибкая тарифная система строится на базе традиционного тарифа с опять же традиционными премиями, доплатами и надбавками, которые выражают результаты деятельности работника по итогам месяца.

Надо сказать, что зарубежный опыт показывает, что эффективно применение как тарифных, так и бестарифных гибких систем оплаты наемных работников. Важное стимулирующее значение несет в себе именно

индивидуальная часть в заработной плате, которая и ставит в зависимость размер оплаты от результатов деятельности данного работника.

Коснемся зарубежного опыта. На сегодняшний день в мире существуют три системы организации труда и заработной платы работников: японская, евро-американская и китайская.

Евро-американской системе свойственна увязка должности и заработной платы со стажем работы в данной фирме. Отличие от японской модели состоит в том, что работники, не соответствующие занимаемой должности, обычно подлежат увольнению, а не понижению в должности. Хотя в целом этой системе свойственны те же недостатки, что и японской: отсутствие четко выраженной мотивации у работников к более эффективной работе. Главное соответствовать своей должности, а с увеличением стажа работы будет и повышение в должности, и увеличение заработной платы.

В китайской модели применяется система дифференциации работников по результатам экзаменов. По результатам аттестации работникам присваиваются квалификационные разряды. Тем не менее, присвоение этих разрядов носит довольно субъективный характер и осуществляется на основании оценки прежних результатов работы, что создает отрыв от реальных результатов деятельности работника на текущий период. Помимо этого, оценивается, как правило, не качество труда того или иного работника, а сложность его работы, что также не стимулирует качественный труд. Кроме того, существует определенный разрыв между разрядами, что приводит к тому, что работник, не уверенный в своих возможностях повысить разряд, теряет мотивацию к более эффективной работе.

Поэтому, с учетом недостатков существующих систем организации труда и заработной платы, в США и Европе наметился постепенный переход к индивидуализации заработной платы, вовлечению работников в участие в прибылях организации.

По мнению западных экономистов, индивидуализация повышений заработной платы включает пять элементов, из которых складывается единая система:

- определение размеров минимальной годовой заработной платы для каждой категории работников с учетом всех выплат;
- неодинаковые повышения заработков в рамках заранее заданного прироста общего фонда заработной платы;
- отказ от индексации заработной платы по мере роста цен;
- принятие во внимание при решении вопроса о персональных прибавках к заработной плате заслуг работников, а не их стажа, как было раньше;
- определение процедуры оценки индивидуальных заслуг.

В западных странах практикуется увязка заработной платы с результатами деятельности фирмы. Причем участие в прибылях может происходить в двух формах: прямой (выплата премий по результатам) и косвенной (участие в капитале). Так, в США до 10% работников, а в ФРГ до 15% работников участвуют в капитале фирмы. Участие же в прибылях практикуется в 10% американских фирм и в 15% фирм Великобритании. Причем формы участия в капиталах и в прибылях фирм получают все большее распространение в западных странах.

На немецких предприятиях применяются как сдельная, так и повременная формы оплаты наемных работников. Выбор той или иной формы зависит от характера выполняемой работы и от возможности количественной или качественной оценки результатов работы.

В Великобритании среди 300 фирм, в которых применялось участие работников в прибылях, 81% этих фирм увеличил объемы производства, а 53% увеличили численность работников.

В США те компании, которые испытали серьезные финансовые трудности, но где работники выкупили часть акций, успешно преодолели кризис (из 60-ти фирм обанкротились только 2).

Национальные модели управления персоналом предоставлены на рисунке 2.12.



Рисунок 2.12 - Национальные модели управления персоналом.

Существуют также системы коллективного премирования, которые отличаются от систем участия в прибылях тем, что начисляются они только за результаты производственной деятельности. Источник коллективных премий – это экономия от снижения издержек производства, что достигается, в первую очередь, за счет повышения производительности труда. Начисление коллективной премии может происходить в разных формах: выплата наличными; перечисление на сберегательные счета работников с начислением процентов; перечисление в пенсионный фонд; перечисление в фонд социального развития; выплата акциями предприятия. Могут применяться и смешанные формы, например, когда часть премии выплачивается наличными, а часть выплачивается

акциями предприятия. Могут быть и любые другие формы сочетания выплат коллективных премий.

В нашей стране на сегодняшний момент наиболее приемлема выплата коллективных премий наличными из-за неразвитости социальных институтов (негосударственных пенсионных фондов) и невысокой мотивации наемных работников к получению акций предприятия.

На сегодняшний день в мире применяются три наиболее распространенные системы коллективного премирования (участия работников в прибыли): Скэнлона, Раккера и Импрошеар.

Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

Система Скэнлона. Основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно — выработки в расчете на одного работника.

Сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции K_0 .

Полученная экономия S распределяется в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премированных работников, $1/5$ направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции. Как и любая другая система участия работников в

распределении прибыли, система Скэнлона предлагает активное вовлечение рядовых работников и служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда.

Система Ракера. Основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяются объем условно чистой продукции и индекс ее роста в компании.

Затем определяется так называемый стандарт Ракера — доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции. Это средняя величина за ряд лет. В компании “Эдди-Ракер-Никелд”, где впервые была применена система Ракера, этот стандарт составил 50%.

Показательно, что во многих компаниях обрабатывающей промышленности США стандарт Ракера примерно такой же.

Система Ипрошеар. Основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Эта система существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности. Результаты повышения производительности измеряются не в долларах, а в единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах).

Распределение коллективной премии между членами трудового коллектива необходимо производить пропорционально заработной плате работников. Для этого необходима эффективная система оценки, которая бы, в свою очередь, давала возможность правильно установить размер заработной платы в зависимости от уровня образования, ответственности, производственного стажа.

В целом, надо сказать, введение системы участия в прибылях или коллективных премий значительно бы усилило стимулирующую роль материального вознаграждения наемных работников, позволило бы заинтересовать их в результатах работы предприятия в целом.

Методы коллективного премирования представим в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - Методы коллективного премирования

Метод	Описание	Направленность	Применение	Результат
Система Скэнлона	основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности и труда.	направлена на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате	применима на тех предприятиях или производственных участках, где доля живого труда велика	доля издержек на заработную плату в стоимости продукции низкая, размер премий работникам, мизерный, и эффективность такого метода стимулирования производительности — ничтожна.
Система Раккера	основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы	направлена на снижение заработной платы в условно чистой продукции в счет премий, ровно как прирост эффективности производства на предприятии	применяется на предприятиях капиталоемких отраслей, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно чистой продукции может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, и т.п.	при стабильной или незначительно снизившейся доле заработной платы в условно чистой продукции размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым.
Система Ипрошеар	основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции	фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом.	применяется на малых предприятиях, в обществах с ограниченной ответственности и других подобных организациях	базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. Любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов.

Для аэропорта более выгодно принимать систему коллективного премирования Скэнлона, так как базируется на распределении между работниками и организацией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, выработанной в расчете на одного работника. Причем, в случае, когда доля заработной платы в стоимости продукции не превышает запланированного уровня, то сумма

экономии распределяется в соотношении 1:3 между компанией и ее сотрудниками. Расчет показателей включает в себя три этапа.

Сначала рассчитывается доля заработной платы в объеме реализованной продукции в базовом периоде по формуле :

$$D_{\text{зп}}(\text{б}) = \text{ФЗП}(\text{б}) / \text{ОП}(\text{б}) , \quad (2.5)$$

где $D_{\text{зп}}(\text{б})$ - доля заработной платы в объеме реализованной продукции в базовом периоде, %;

ФЗП - фонд заработной платы в базовом периоде, руб.;

ОП - объем реализованной продукции в базовом периоде, ед.

Затем рассчитывается экономия средств на оплату труда по сравнению с базовым периодом по формуле:

$$\text{Э}_{\text{фзп}} = \text{ОПф} * D_{\text{зп}}(\text{б}) - \text{ФЗПф} , \quad (2.6)$$

где $\text{Э}_{\text{фзп}}$ - экономия средств на оплату труда, руб.;

ОПф - фактический объем реализованной продукции, ед.;

ФЗПф - фактические затраты на оплату труда, руб.;

Выявленная экономия распределяется в соотношении 1:3, то есть 25% - это выгода компании, 55% - доля работников, из которых 20% направляется в резервный фонд по оплате труда, остальная часть - на выплаты из прибыли.

В рамках проведенного анализа в области управления и стимулирования персонала, в результате изучения существующего и зарубежного опыта, в целях совершенствования действующей системы оплаты труда на предприятии в дипломном проекте необходимо разработать следующие мероприятия:

- разработать систему оценки труда кадров предприятия;
- разработать механизм участия кадров в доходах компании;
- рассмотреть формы материального и нематериального стимулирования работников отдела по работе с персоналом.

3. Повышение эффективности работы персонала аэропорта

3.1 Расчет индивидуальных тарифных ставок для оценки эффективности работы персонала.

Стр. 82-95 коммерческая тайна.

3.2. Расчет начисления коллективной премии сотрудникам отдела по

Стр. 96-98 коммерческая тайна.

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий для ООО «Аэропорт Емельяново».

Стр. 99-107 коммерческая тайна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях неустойчивого финансового состояния, с целью увеличения прибыли и усиления конкурентоспособности на рынке, предприятия ищут различные пути повышения производительности труда.

Однако увеличение заработной платы за счёт сокращения численности работников не всегда положительно влияет на производительность труда.

С целью устранения сложившейся ситуации в дипломном проекте был предложен ряд мероприятий, направленных на совершенствование системы стимулирования труда работников отдела по работе с персоналом и социальным вопросам.

В ходе выполнения дипломного проекта был выполнен расчет индивидуальной тарифной ставки для работников отдела по работе с персоналом ООО «Аэропорт Емельяново» основанный на оценке труда работников отдела, сочетании тарифной системы и выплат работникам из доходов предприятия, а также на формах материального и социального стимулирования.

Так среднемесячная заработная плата каждого работника отдела распределялась по группам по уровню образования, из предложенных мероприятий установлена индивидуальная тарифная сетка и теперь сотрудники отдела делятся не на 3 группы, а на 7 разрядов. Тарифная ставка сотрудников была от 14354 до 43815 руб., что не несло в себе стимулирующей роли, в итоге индивидуализации работники отдела будут получать заработную плату в диапазоне от 17694 до 36927 руб., с учетом разряда и группы оплаты по данной должности;

Индивидуализирована заработная плата руководителя отдела, причем в результате индивидуализации её размер увеличился на 2780 руб. и составил 42780 руб.

Итогом реализации предложенных мероприятий являются следующие результаты:

						ДП – 080502.65.23.00 – 2016 ПЗ	Лист
Изм.	Кол.уч.	Лист	№ док.	Подп.	Дата		55

Введён ранее отсутствовавший механизм оценки труда работников отдела по работе с персоналом и социальным вопросам, основанный на определении показателей, определяющих сложность труда на данном рабочем месте или должности, а также уровень профессиональных качеств и знаний, с целью установления разряда и группы оплаты по данной должности;

Индивидуализированы разряд и тарифная ставка, т.е. каждому работнику присвоен разряд и, рассчитанная именно для него, тарифная ставка, напрямую зависящие от профессиональных качеств и знаний работника (уровня образования, стажа работы в аэропорту и др.).

Внедрен механизм участия работников в доходах предприятия, а именно механизм начисления коллективной премии по системе Скэнлона. В результате внедрения данной системы размер премии, получаемый работниками отдела, увеличился с 0,006 % до 22 %;

Предложенные мероприятия позволят не только учесть тарифную (постоянную) часть заработной платы, но и поставить доход наемного работника в зависимость от производительности труда и конечных результатов деятельности предприятия. Такой подход представляется наиболее прогрессивным в области стимулирования наемных работников и обеспечивающим как гарантию получения постоянной заработной платы, так и возможность существенного увеличения дохода по итогам работы.

Предложенные в дипломной проекта модели определения тарифных разрядов для рабочих, специалистов, служащих и руководителей могут быть полезны предприятиям всех форм собственности.

Сочетание в предложенных моделях стимулирования традиционных и современных методов позволяет осуществить безболезненное реформирование отношений в области оплаты труда в условиях развития предпринимательской деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Абдукаримов И.Т., Тен Н.В. Эффективность и финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия: критерии и показатели их характеризующие, методика оценки и анализа // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. - № 5-6. – С. 11 – 21;
- 2 Амосова В.В., Гукасян Г.М. Экономическая теория / В.В. Амосова, Г.М. Гукасян. – М.: Эксмо, 2014. – 736 с.;
- 3 Банк В. Р. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.Р. Банк, С. В. Банк. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011, – 344 с. ;
- 4 Баснукаев И.Ш. Финансовый анализ состояния предприятия: задачи и методы оценки используемых ресурсов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. - № 45. – С. 43.;
- 5 Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Инфра-М, 2011. - 224 с. ;
- 6 Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.;
- 7 Веретенникова О.Б., Лаенко О.А. Оценка эффективности использования оборотного капитала хозяйствующих субъектов // Управленец – 2011 № 11– С. 52
- 8 Воздушный кодекс Российской Федерации от 07.02.2011года
- 9 Войтоловский Н.В., Калинина А.П., Мазурова И.И. Комплексный экономический анализ предприятия / Под ред. – СПб.: Питер, 2011. – 576 с.;
- 10 Гермалович Н.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия /Н.А. Гермалович. – М: Финансы и статистика, 2011. – 346 с. ;
- 11 Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012.- 282 с;
- 12 Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Т. Гиляровская и др. – М.: ТК Велби, Проспект, 2011. – 360 с. ;

13 Горелкина И.А. Методические подходы к обоснованию системы экономических показателей оценки эффективности деятельности организации // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. - № 9. – С. 61 – 64.;

14 Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2010 г. – Москва : Кнорус, 2010. – 540 с.

15 Григорьев В.В. К вопросу о финансовом оздоровлении предприятий // Аудит и финансовый анализ. – 2012. - № 2. – С. 292 – 296.;

16 Гродских В.С. Экономическая теория. – СПб.: Питер, 2013. – 208 с.;

17 Грязнова А.Г., Соколинский В.М. Экономическая теория: учебное пособие/ А.Г. Грязнова, В.М.Соколинский. – М.: Кнорус, 2014. – 464 с.;

18 Губенко Экономика воздушного транспорта: учеб.пособие / А. И. Губенко, М. П. Смуров, Д. Черкашин – Питер, 2009. – 288с.;

19 Губенко, В. И. Экономика воздушного транспорта / В. И. Губенко, М. Р. Смуров, Д. П. Черкашин – М.: Питер, 2009. – 527с.;

20 Гусева И., Подмарева М. Управление финансами предприятия: многоуровневый и маркетинговый подходы // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - № 7. – С. 29 – 35.;

21 Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М: ИНФРА-М,2014.- 416 с.;

22 Егiazаров, В. А. Транспортное право: учеб. /В. А. Егiazаров – М.: Юстицинформ, 2007.- 552 с.;

23 Единый тарифно-квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих или ЕТКС (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37) (с изменениями от 21 января, 4 августа 2000 г., 20 апреля 2001 г., 31 мая, 20 июня 2002 г., 28 июля, 12 ноября 2003 г., 25 июля 2005 г., 7 ноября 2006 г., 17 сентября 2007 г., 29 апреля 2008 г.

24 Журавлев П. В. Экономика предприятия и предпринимательской деятельности: учеб пособие / П. В. Журавлев, С.А. Банников, Г. М. Черкашин – М.: Экзамен, 2008. – 544с.;

25 Журавлев П. В. Экономика предприятия и предпринимательской деятельности: учеб пособие / П. В. Журавлев, С.А. Банников, Г. М. Черкашин – М.: Экзамен, 2008. – 544с.;

26 Ивасенко А.Г., Никонова Я.И. Финансы организаций (предприятий). - М.: КноРус, 2012. - 208 с.;

27 Климова Н.В. Оценка влияния факторов на показатели рентабельности // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. - № 20. – С. 50 – 54.;

28 Колбачев Е.Б. Управление производственными системами на основе совершенствования и развития информационно-экономических ресурсов. Ростов Н/Д: СКНЦ ВШ, 2014. 496 с.;

29 Максимова В.Ф. Экономическая теория / В.Ф. Максимова. – М.: 2014 – 580 с.;

30 Мудунов А.С., Цахаева К.М. Показатели прибыли и рентабельности предприятия и их анализ // Вопросы реструктуризации экономики – 2011 - № 2 – С. 31;

31 Николаева И.П. Экономическая теория. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 328 с.;

32 Носова С.С. Экономическая теория. – М.: Кнорус, 2011. – 792 с.;

33 Оксинойд, К.Э. Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд., Е.В. Розина. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.;

34 Орлов А.И. Теория принятия решений Учебное пособие. - М.: Издательство "Март" - 2009. № 3. – С.209 -212;

35 Поздняков, В. Я. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / В. Я Поздняков. – М.: ИНФРА-М, 2009.- 617;

36 Положение об оплате труда работников ООО «ЭРА Терминал», утвержденное приказом Генеральной управляющей компании ЗАО «ЭРА Групп» от 20.01.2009г №ЭТ-09-П6 : офиц. текст. – Красноярск, 2015. – 15 с.;

37 Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. - М.: Питер, 2010. - 426 с.;

38 Правила проведения предполетного и послеполетного досмотра, утвержденных приказом Минтранса РФ от 25.07.2007 № 104: офиц. текст. – Красноярск, 2010. – 22 с.

39 Приказ Минтранса России от 28.06.2007 N 82 (ред. от 16.07.2014) "Об утверждении Федеральных авиационных правил «Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей». – 21 с.;

40 Пястолов С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: Академия, 2012. - 384 с. ;

41 Руководство по организации движения на аэродроме Красноярск (Емельяново), утвержденного приказом Генерального директора ООО «Аэропорт Емельяново» от 5 ноября 2009 года № АЕ-09-П207:офиц. текст–Красноярск, 2014– 19 с. ;

42 Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Экономика организации (предприятия). - М.: Юрайт, 2013. - 672 с.;

43 СТО 4.2–07–2014. Система менеджмента качества. Общие требования к построению, изложению и оформлению документов учётной деятельности. Введ.впервые; дата введ. 27.02.2014. Красноярск : СФУ, 2014г. – 60с.;

44 Стратегия социально-экономического развития Красноярского края на период до 2020 года (проект от 16.05.2013), г. Красноярск, 2013 год, 160 с.;

45 Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: АЛ Гапоненко, А П Панкрухина – М: Издательство РАГС, 2010 –557 с;

46 Титов В. И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / В. И. Титов - М.: РГИИС, 2009 г. – 478 с.;

47 Травников, А. И. Воздушный кодекс Российской Федерации.постатейный комментарий. Серия: BusinessCourt / А. И. Травников, В. Г. Ермошкин, С. И. Коровин, А. Н. Петров – М.: Деловой двор, 2009. – 332 с.;

48 Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001. - № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.

49 Хегай Ю.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие [Текст] /– Красноярск: Сиб. федер. ун-т 2013.– 264 с. ;

50 Чечевицына Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - Ростов на/Д, 2013. - 368 с.;

51 Экономическая теория / Под ред. Чепурина М.Н., Киселевой Е.А. – М.: АСА, 2014. – 848 с.;

52 Авиационные новости [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://www.aviashop.ru/news/2012/06/01-3/>;

53 Агенство «АвиаПорт» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aviaport.ru>;

54 База данных «КонтрАгент» [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.k-agent.ru/select-pay/egrulExt/id-1410327;

55 Большая информационная библиотека [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rc-p.ru/razrabotka_plana_gg19.html;

56 Воздушный Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 19.03.1997

57 Инновационный центр Гражданской Авиации [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://www.c-ca.ru/ru/novosti/k-vnedreniyu-e-freight-prisoedinilsya-a/p-emelyanovo.html>;

58 Интернет газета «NewsLab» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://newslab.ru/info/dossier/ooo-aeroport-emelyanovo>;

59 Информационно- образовательный портал «VeniVedyVicy» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vevivi.ru/best/Printsipy-motivatsii-i-stimulirovaniya-trudovoi-deyatelnosti-personala-predpriyatiya-ref161674.html>;

60 Информационное агентство Пресс-лайн [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://www.press-line.ru/novosti/2014/01/aeroport-emel-yanovo-dostig-pikarazvitiya.html>;

61 Информационный сайт «Институт управления и оценки бизнеса [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://investobserver.info/metody-upravleniya-personalom/>.

62 Информационный сайт «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [.http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_86305/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_86305/);

63 Каталог аэропортов России [Электронный ресурс] // – Режим доступа:

64 Каталог организаций «ЛистОрг» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.list-org.com/company/5669448>;

65 Министерство труда и социальной защиты РФ [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/>

66 Официальный сайт аэропорта Емельяново [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://www.yemelyanovo.ru/> ;

67 Портал об организации труда, мотивации труда, развитии персонала, официальные документы [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=433> ;

68 Финансовый анализ по данным отчетности [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://www.audit-it.ru/finanaliz/.html>;

69 Цвиркун, В. К. Бизнес – план. Анализ инвестиций. Методы и инструментальные средства / В. К. Цвиркун, А. Д. Акинфиев – М.:Ось-89, 2009. – 339 с.;

70 Шапиро С.А., Шилаев А.В. Факторы повышения эффективности труда персонала, Монография. – М.: ИД «АТИСО», 2012 – 222 с. http://prof-tests.ru/lib/b2/3_1.htm ;

71 Экономическая библиотека [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://www.koefficienta.ru/enduratexter-material17modered-630-index.html>;

72 Электронная библиотека «Студопедия» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://studopedia.ru>;

73 Электронная библиотека студента «Библиофонд» [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=730770>;

74 Электронный журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.hr-director.ru/gift?utm_medium/;

75 Энциклопедия «Студопедия» [Электронный ресурс] // – Режим доступа: http://studopedia.ru/3_197717_analiz-rentabelnosti-predpriyatiya.html.

